

На правах рукописи

**Злобина Оксана Олеговна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА  
ПРОДУКЦИИ ПТИЦЕВОДСТВА  
(на материалах Удмуртской Республики)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами - АПК и сельское хозяйство)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск 2006

Диссертация выполнена в ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
Алборов Ролик Архипович

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук  
Сутыгина Алевтина Ивановна  
кандидат экономических наук, доцент  
Гоголев Михаил Васильевич

**Ведущая организация -** Министерство сельского хозяйства и продовольствия Удмуртской Республики

Защита состоится «14» ноября 2006 года в 15<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета.

Автореферат разослан «11» октября 2006г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

А.С.Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Становление и развитие рыночных отношений, действие различных форм собственности и видов хозяйствования в системе АПК предполагают широкое использование экономических методов управления аграрным производством, в том числе птицеводством. Это обуславливает необходимость принципиально новых подходов к управлению современным птицеводческим производством, регулированию экономических отношений и рациональному использованию производственного потенциала в птицеводстве. Осуществление этих мероприятий в свою очередь требует обоснования показателей контрольно-аналитического обеспечения управления с целью принятия оперативных, тактических и стратегических решений для регулирования процессов птицеводства, изыскания внутренних резервов всемерного повышения эффективности производства продукции в птицеводческих организациях. При этом все функции управления должны выступать во взаимосвязи как единое целое в качестве универсальной технологии обоснования управленческих решений в птицеводстве для повышения эффективности его развития в любых условиях, в том числе в условиях риска и неопределенности.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (15. 41 – Организационно – экономические аспекты управления технологическими процессами в сельском хозяйстве; 15. 50 – Экономический механизм хозяйствования на предприятиях различных организационно – правовых форм и в крестьянских (фермерских) хозяйствах: хозяйственный и коммерческий расчет).

**Состояние изученности проблемы.** Проблемы развития теории, методологии и оценки эффективности управления производством освещены в трудах известных отечественных ученых - экономистов: А.И.Алтухова, В.Р.Боева, О.И. Боткина, О.С.Виханского, А.М.Гатаулина, М.В.Гоголева, В.А.Добрынина, М.М.Жигалина, А.П. Зинченко, В.И.Некрасова, А.К.Осипова, А.А.Сергеева, А.И.Сутыгиной, И.Г.Ушачева, М.И. Шишкина, А.А.Шутькова и др.

Общие вопросы информационно-аналитического обеспечения управления эффективностью производства нашли отражение в работах видных отечественных и зарубежных ученых: Р.А.Алборова, Н.Г.Белова, И.О.Боткина, М. Альберта, И.Ансоффа, П.Арнольда, К.Дури, Д.Коллдуэла, И.Т.Хорнгрена, Л.И.Хоружий, Н.Н.Хорохордина, В.Г.Широбокова, Ф. Шмаунца и др.

Вместе с тем, вопросы управления применительно к сельскохозяйственному производству, особенно к птицеводству, не получили достаточно полного решения. Так, требуют научного обоснования организационно-управленческие аспекты в промышленном птицеводстве в условиях рыночной экономики. Недостаточно разработаны вопросы оценки эффективности производства и развития управления промышленным птицеводством. Требуют также научно обоснованного решения проблемы совершенствования внутрихозяйственных экономических отношений и информационной базы управления в птицеводческих организациях.

Ввиду того, что указанные вопросы недостаточно разработаны, а актуальность проблем совершенствования организационно-экономических механизмов управления эффективностью производства продукции птицеводства, очевидно, это обусловило выбор темы диссертации, ее цель, задачи и последовательность научного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является обоснование теоретических положений и разработка организационно-методических рекомендаций совершенствования управления эффективностью птицеводства. В соответствии с поставленной целью определены основные задачи диссертации:

- исследование организационно-экономических аспектов становления, современного состояния и эффективности развития промышленного птицеводства;
- обоснование теоретических положений, определяющих экономическое содержание, критерии и показатели оценки эффективности производства продукции птицеводства в современных условиях;
- разработка методических аспектов организации управления эффективностью производства продукции и рекомендаций по совершенствованию экономического механизма хозяйствования в птицеводческих организациях;
- определение рекомендаций по рационализации системы управления производством и совершенствованию его информационной базы в условиях внутрихозяйственного расчета в птицеводстве.

**Предмет и объект исследования.** Предметом исследования являются теоретические, организационно-методические и информационные проблемы управления эффективностью производства продукции птицеводства. Объектом исследования послужили птицеводческие организации Удмуртской Республики.

**Методология и методика исследования.** Теоретической основой исследования послужили труды ученых аграрной экономической науки, работы ведущих отечественных и зарубежных экономистов по исследуемой проблеме, соответствующие разработки научно-исследовательских институтов и вузов, нормативно-методические материалы. В методических обоснованиях использованы также законодательные и нормативные акты, документы представительных и исполнительных государственных органов Российской Федерации, определяющих современную аграрную политику страны, стратегию и тактику проводимых в сельском хозяйстве и всей системе АПК экономических реформ.

Основополагающим в исследовании является комплексный подход к вопросам методологии и разработке практических предложений и рекомендаций по совершенствованию управления эффективностью производства продукции птицеводства. При этом применялись общенаучные и специальные методы исследования: анализ, синтез, моделирование, экономико-статистический, экономико-математический, расчетно-конструктивный, экспертных оценок и другие. Информационной базой исследования явились данные птицеводческих организаций Министерства сельского хозяйства Удмуртской Республики, материалы Госкомстата Российской Федерации и Удмуртской Республики, материалы эм-

пирических наблюдений, нормативно-справочная и специальная литература, публикации научно-исследовательских учреждений.

**Научная новизна** результатов исследования заключается в обосновании теоретических положений и разработке организационно-экономических аспектов совершенствования управления эффективностью производства продукции птицеводства. В процессе исследования получены следующие основные результаты:

- обоснованы теоретические положения, раскрывающие организационно-управленческие и экономические механизмы функционирования и развития промышленного птицеводства в рыночных условиях;
- уточнено экономическое содержание и определены критерии и показатели оценки эффективности производства продукции в системе управления птицеводством;
- разработаны рекомендации по рациональной организации системы управления эффективностью производства продукции и совершенствованию экономического механизма хозяйствования в птицеводческих организациях;
- обоснованы предложения по оптимизации сочетания централизации и децентрализации управления производством в условиях функционирования внутрихозяйственного расчета в птицеводческих организациях;
- разработаны рекомендации по рационализации управленческого учета затрат на производство продукции птицеводства для принятия управленческих решений в птицеводческих организациях.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что разработанные в диссертации рекомендации могут быть использованы в птицеводческих организациях и позволяют существенно повысить эффективность системы управления производством. Применение на практике полученных результатов предполагает: правильное проектирование научно-методических и организационно-информационных мероприятий совершенствования управления птицеводством в условиях функционирования в птицеводческих организациях внутрихозяйственного расчета; обеспечении комплексного подхода к размещению и использованию ресурсов, оптимизации производственных процессов, разработке бюджетов, хозрасчетных заданий центров ответственности и контроля их деятельности в птицеводческих организациях.

**Апробация и практическая реализация результатов исследования.** Результаты исследования представлялись в форме научных докладов, рекомендаций и получили положительную оценку на научно-производственных и научно-методических всероссийских, региональных и межвузовских конференциях, проводившихся в Ижевской государственной сельскохозяйственной академии (2002-2006гг.), Удмуртском ТИПБ (2005г.), Союзе научных и инженерных общественных отделений Удмуртской Республики (2005 – 2006гг.). Отдельные положения и разработанные практические рекомендации использованы при разработке научной темы № 64 (2004г.), а также приняты Министерством сельского хозяйства Удмуртской Республики к практическому внедрению. Теоретические положения, выдвинутые в диссертации, могут быть использованы в

учебном процессе сельскохозяйственных вузов при подготовке и переподготовке специалистов экономического профиля.

По теме диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 3,37 п.л., в том числе авторских 2,57 п.л.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений (11). Основное содержание работы изложено на 133 страницах машинописного текста, содержит 15 таблиц, 15 рисунков и схем.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертации, сформирована суть проблемы, определены цель и задачи исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость научных результатов.

**В первой главе** – «Теоретические аспекты управления и развития отрасли птицеводства» – исследованы организационно-управленческие аспекты и экономические механизмы становления и развития промышленного птицеводства.

**Во второй главе** – «Организационно-методические аспекты управления эффективностью производства продукции птицеводства» – обоснованы положения, уточняющие экономическое содержание и определяющие показатели экономической эффективности производства в системе управления птицеводством; разработаны методические подходы к рациональной организации управления примышленным птицеводством.

**В третьей главе** – «Совершенствование управления эффективностью производства продукции птицеводства и рационализация его информационной базы» - разработаны рекомендации по совершенствованию экономического механизма хозяйствования, децентрализации управления и рационализации его информационной базы в условиях внутривозвратного расчета в птицеводческих организациях.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Определены теоретические положения развития системы управления эффективностью производства продукции промышленного птицеводства.** Рыночные отношения обуславливают необходимость дальнейшего совершенствования механизма хозяйствования в птицепродуктовом подкомплексе, переориентации его на стимулирование производства конкурентоспособной продукции с учетом потребительского спроса. Сложившаяся прежде система хозяйствования стала тормозом развития производства, не стимулирует структурную перестройку и рост производительности труда, носит затратный характер, не заинтересовывает производителей в развитии птицеводства, а перерабатывающие предприятия – безотходной комплексной переработке птицы.

Основными путями финансового оздоровления птицеводческих организаций являются: сокращение издержек производства путем его оптимизации; экономное расходование сырьевых ресурсов, занимающих более 70% в структуре себестоимости продукции птицеводства; соблюдение технологических

норм и нормативов, материальных затрат на производство продукции и др. Для повышения эффективности производства продукции птицеводства необходимо: развитие селекционной работы; соблюдение санитарного режима содержания птицы; внедрение противозатратных и энергосберегающих технологий; использование достижений научно-технического прогресса и практического опыта, направленных на интенсификацию производства; внедрение нормативного метода планирования, учета и хозяйственного расчета в птицеводческих организациях; реструктуризация организаций и системы управления их деятельностью.

Для возрождения и успешного развития отечественного птицеводства необходимы следующие меры государственного и хозяйственного регулирования: совершенствование налоговой и кредитной политики; уточнение квот на импортную птицеводческую продукцию; повышение таможенных пошлин на продукцию, ввозимую сверх установленного объема; разработка по каждой птицефабрике технико-экономического обоснования, с учетом нормативных затрат и вероятных источников инвестиций, наиболее целесообразных форм кооперации и интеграции птицефабрик с рыночной инфраструктурой. Таким образом, для развития птицеводства проблемы производства и продажи птицеводческих продуктов, которые необходимо учитывать, многогранны и напрямую связаны с демографической обстановкой, экономико-экологическими, агробиологическими, технико-технологическими факторами, а также с финансовым состоянием хозяйствующих субъектов, покупательной способностью населения, ежегодными объемами импортной продукции, конкурентоспособностью хозяйств и др.

Промышленное птицеводство – одна из наиболее экономически эффективных отраслей АПК, производящая высококачественные продукты питания при относительно низких затратах труда и средств в расчете на единицу продукции. Поэтому для существенного повышения эффективности птицеводства необходимо организовать эффективный менеджмент и мониторинг, маркетинговые исследования рынков сбыта продукции. Экономический кризис, охвативший в минувшем десятилетии практически все отрасли АПК, привел к резкому снижению производства яиц и мяса птицы, однако птицеводство и сегодня остается наиболее реальным источником пополнения продовольственных ресурсов в стране. Отечественные товаропроизводители вновь набирают темпы роста, увеличивая выпуск продукции птицеводства при одновременном сокращении ее себестоимости.

Необходимыми условиями достижения самоокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка являются ориентация производства на потребителей и конкурентов, гибкое приспособление к изменяющейся рыночной конъюнктуре. Жесткая конкуренция на рынке заставляет предприятие пересматривать установившиеся принципы и методы работы, выходить на новый уровень развития организации работы и стиль хозяйствования. Для увеличения прибыли приходится корректировать каждый передел, процесс производственного цикла, выбирать более выгодные ресурсосберегающие технологии, анализировать направления сбыта продукции и др.

Птицеводство Удмуртской Республики, несмотря на трудности переходного периода, более устойчиво прошло проблемы экономических реформ, чем в других регионах РФ. В Удмуртской Республике сохранены практически все птицефабрики, здесь более 90% продукции птицеводства производится на крупных специализированных предприятиях, работающих на промышленной основе (табл.1.).

Таблица 1

## Производство продукции птицеводства

Птицефабрики	Яйцо, тыс. шт.						
	2000 г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004 г.	2005 г.	2005 г. в % к 2000 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
«Ижевская»	90272	97980	119532	126798	130011	132849	147,17
«Вараксино»	189187	200487	224689,9	225195	248082	273689	144,67
ООО «Сарапульская п/ф»	5077	16246	16430	19321	13991	10299	202,86
Увинская ППС	26666	26672	23516,6	22987,4	23429,3	26881	100,81
«Воткинская»	36850	41683	45194,5	51628	56422,6	64566	175,21
«Глазовская»	83505	85134	100809	94172	104274	114907	137,60
«Удмуртская»	15189	9609	11139	10303	9847	12032	79,22
Всего	446746	477811	5411311	550404,4	586056,9	635223	142,19
Валовый прирост ж.м., тонн							
«Ижевская»	847,8	889,9	925,2	874	908,9	886,4	104,55
«Вараксино»	1403,7	1493	1428,5	1573	1577	1577,7	112,40
ООО «Сарапульская п/ф»	128,4	182,5	165	185	86	165	128,50
Увинская ППС	338,2	382,9	482,3	479,6	484,8	439,4	129,92
«Воткинская»	350,7	314	317,8	375,9	402,6	366,5	104,51
«Глазовская»	1068,2	1103,5	1029,5	1056,1	941,3	940,4	88,04
«Удмуртская»	7065,1	8415	8499	8512	9866	12971,9	183,61
Всего	11202,1	12781,3	12847,3	13055,6	14266,6	17347	154,85

В диссертации на основании глубокого анализа состояния птицеводства сделан вывод о том, что в целом по отрасли, несмотря на рост продуктивности и объемов производства продукции птицеводства, снижается рентабельность продажи продукции, что требует пересмотра деятельности птицефабрик, смены приоритетов и поиск новых путей повышения эффективности отрасли. Поэтому в системе управления птицеводческим производством должны быть учтены все элементы и факторы производства, в том числе интенсивные и экстенсивные. Именно система управления должна быть направлена на повышение эффективности производства, то есть на достижение социальной результативности, экономической выгоды от использования всех видов ресурсов и экологической эффективности. Отсюда можно заключить, что достижение эффективности производства должно обеспечиваться по всем направлениям (социальным, экономическим, экологическим) путем наступления синергического эффекта. Синергический эффект может наступать за счет комплексного учета всех факторов в системе оперативного, тактического и стратегического управления производством. Таким образом, эффективность сельскохозяйственного производства представляет собой экономическую категорию и является объектом управления и предметом познания экономических наук. Отсюда можно констатиро-



вать также, что эффективность как экономическая категория имеет содержание. Содержанием эффективности производства являются система критериев и показателей. Формой же эффективности производства является способ организации и выражения содержания. Этот способ реализуется в системе управления путем осуществления всех функций управления последовательно: прогнозирование, планирование, учет, контроль, анализ, организация деятельности и хозяйственных систем, регулирование хозяйственных процессов.

Познание экономической эффективности как формы проявления конечного результата использования средств производства и живого труда, итога хозяйственной деятельности на различных уровнях производства, позволит в конечном итоге должным образом управлять процессами интенсификации научно-технического прогресса, естественными факторами путем их оптимального сочетания и достижения не только синергетического эффекта, но и социально-экономической эффективности производства продукции птицеводства.

Особое значение в системе управления производством имеет вопрос о критериях и показателях социально-экономической эффективности. При определении системы показателей контроля, анализа и оценки экономической эффективности производства продукции птицеводства, по мнению автора, необходимо учитывать принцип полного отражения причинно-следственных связей между затратами, используемыми ресурсами производства и всеми видами экономического эффекта. Особенно данный принцип необходимо учитывать при оценке эффективности такой сложной отрасли, как промышленное птицеводство, где существует множество не только цехов, но и подотраслей и видов производства. Система показателей эффективности при этом должна быть частью создаваемого экономического механизма, а также эффективного менеджмента, и ориентировать руководителей всех уровней, трудовые коллективы организаций на снижение издержек производства продукции при росте ее объема и качества (табл.2). Приведенная система показателей эффективности сельскохозяйственного производства отвечает новым требованиям оценки хозяйственной деятельности, осуществления анализа в системе как оперативного, так и стратегического управления птицеводством региона, отдельными птицеводческими организациями и их сегментами на любом временном и пространственном уровне иерархии.

**2. Систематизированы организационные аспекты процесса управления промышленным птицеводством.** По отношению к системе управления хозяйствующим субъектом понятие «организация» представляет собой один из основных компонентов содержания управления производством, то есть это функция управления, объективно необходимый вид управленческой деятельности. Организация как функция управления и целенаправленный специфический вид деятельности управленческого персонала, состоящая из совокупности конкретных видов труда, объективно необходима, прежде всего, для полноценного и эффективного управления хозяйственными процессами, в том числе и в птицеводстве.

Таблица 2

## Показатели оценки эффективности производства продукции птицеводства

1. Общие показатели	2. Показатели использования материальных ресурсов	3. Показатели использования трудовых ресурсов	4. Показатели использования прочих ресурсов и финансовых результатов
<p>1.1. Валовое производство продукции: а) мясо, ц; б) яйцо, штук.</p> <p>1.2. Валовое производство продукции на 100 га посевов зерновых культур: а) мясо, ц; б) яйцо, штук; в) продукции, руб.</p> <p>1.3. Прирост производства продукции по отношению к плану: а) мясо, ц или в %; б) яйцо, штук или в %; в) продукции, руб. или в %.</p> <p>1.4. Производство продукции в оценке по продажным ценам (или трансфертным ценам) на 1 руб. затрат, руб.</p> <p>1.5. Продуктивность птицы: а) среднесуточный прирост, г; б) яйценоскость кур-несушек, шт.</p> <p>1.6. Относительная экономия затрат на производство продукции, %.</p> <p>1.7. Рентабельность производства продукции, %: а) мяса; б) яиц.</p>	<p>2.1. Фондоотдача, руб.</p> <p>2.2. Амортизационная отдача, руб.</p> <p>2.3. Фондоёмкость, руб.</p> <p>2.4. Материалоотдача, руб.</p> <p>2.5. Материалоёмкость, руб.</p> <p>2.6. Энергоотдача, руб.</p> <p>2.7. Энергоёмкость, руб.</p> <p>2.8. Материальные затраты на 1 руб. валовой продукции в оценке по продажным или трансфертным ценам, руб.</p> <p>2.9. Коэффициент продуктивного использования кормов в птицеводстве.</p> <p>2.10. Рентабельность использования кормов, %: а) при производстве мяса; б) при производстве яиц.</p> <p>2.11. Расход кормов на 1 условную голову птицы, ц.корм. ед.</p>	<p>3.1. Валовое производство продукции на 1 работника: а) мясо, ц; б) яйцо, штук; в) продукции, руб.</p> <p>3.2. Производительность труда в расчете на затраты живого труда, руб.</p> <p>3.3. Трудоемкость производства продукции, чел.-час.</p> <p>3.4. Темп роста производительности труда, %.</p> <p>3.5. Коэффициент эффективности использования трудовых ресурсов: а) в целом по птицеводству; б) по отдельным видам производства продукции.</p> <p>3.6. Производительность труда в расчете на затраты совокупной энергии, МДж.</p> <p>3.7. Трудоемкость производства в расчете на энергию продукции, МДж.</p>	<p>4.1. Уровень целевого использования финансовых ресурсов (кредитов, займов, государственной помощи и др.), %.</p> <p>4.2. Коэффициент использования нераспределенной прибыли и других собственных источников на финансирование вложений во внеоборотные средства птицеводства.</p> <p>4.3. Себестоимость продукции, руб.: а) 1 ц мяса; б) 1 000 шт. яиц.</p> <p>4.4. Маржинальный доход, руб.: а) при производстве 1 ц мяса; б) при производстве 1 000 шт. яиц.</p> <p>4.5. Прибыль, руб.: а) всего в птицеводстве; б) от продажи мяса; в) от продажи яиц.</p> <p>4.6. Коэффициент энергетической эффективности производства: а) 1 ц мяса; б) 1 000 шт. яиц.</p>

Организация управления, по мнению автора, предполагает: понимание и использование основополагающих принципов, методов управления, соблюдение всех требований, предъявляемых к нему в современных условиях; достаточно полное применение научных способов и методических приемов менеджмента для осуществления предписанных функций и решения поставленных перед управлением задач – стратегическая цель; умелый выбор нужных форм и методов управления, чтобы не упускать из виду ни содержательную, ни формальную сторону управления; адекватное применение, использование механизмов управления, совершенствование его форм (структурных связей, состава элементов) и др. Однако даже идеальная организация управления сама по себе не предопределяет полностью успеха в системе менеджмента: важна не только хорошая организация управления, но и мастерство его применения в конкретном предприятии. Поэтому следует учитывать уровень профессиональной подготовки кадров аппарата управления, уметь подбирать и принимать на работу высококвалифицированных специалистов, разработать и внедрить оптимальную функциональную структуру управления, его аппарата (линейно-иерархическая; по вертикали – линейно-штабная; комбинированная - функциональная). При этом следует учитывать организационно-правовую форму, организационную структуру хозяйствующего субъекта, его видов деятельности, степень централизации и децентрализации управления, формы организации структурных подразделений, производства, труда и его оплаты и др.

При организации управления важное значение имеет правильное установление последовательности включения в процесс менеджмента взаимосвязанных этапов системы управления. Важно при этом опираться на организационные принципы управления, на законодательные, нормативные, методические и инструктивные материалы. Кроме того, необходимо учитывать или установить наиболее рациональное взаимоотношение всех структурных и функциональных подразделений с аппаратом управления, а также определить объем и характер информации для принятия эффективных решений (рис.1).

Практическое осуществление разработанной концептуальной модели организации управления будет способствовать диалектическому единству эффективности функционирования формы и содержания системы управления на практике, что обеспечит в конечном счете повышение эффективности производства продукции птицеводства на промышленной основе; усилению всех функций управления и укреплению их взаимосвязей в процессе воспроизводства; повышению эффективности коммуникации информации в системе управления, интеграцию деятельности всех экономических служб организации; обеспечению обратных и прямых связей по двум основным направлениям: по вертикали (вверх и вниз) по уровням иерархии; горизонтальное (на одном уровне иерархии); совершенствованию системы управления производством, отвечающей современным условиям рыночной экономики.

Совокупность организационных, методических и технических приемов, осуществляемых с помощью определенных процедур, составляет процесс управления производством продукции птицеводства. Этот процесс состоит из организационной, технологической и завершающей стадий. Таким образом,

процесс управления или процесс его осуществления на практике – это система, функционирующая с использованием материальных, трудовых и интеллектуальных ценностей. Поэтому данный процесс должен быть рационально организован, то есть все элементы системы упорядочены, приведены в единое целое, функционируют взаимосвязано, находятся в функциональной зависимости. Отсюда следует говорить о научной организации процесса управления в птицеводческих хозяйствах.



**Рис. 1. Концептуальная модель организации системы управления в птицеводческих хозяйствующих субъектах**

Для эффективного функционирования процесса управления птицеводческой организацией необходимо соблюдать следующие принципы: процесс управления должен быть непрерывным; все виды управленческих работ должны осуществляться с четко заданной ритмичностью в определенных временных границах; все работники управления должны координировать свою деятельность с другими функциональными отделами и специалистами организации; в процессе управления должна соблюдаться строгая специализация управленческих работ и максимально эффективное использование информационных ресурсов при выработке решений. Оценка эффективности процесса управления в

птицеводческих организациях можно осуществить по вышеприведенным показателям и критериям эффективности (табл.2). Кроме того, необходимо будет оценить результативность этого процесса и эффективность работы службы (аппарата) управления. Для этого предлагается использовать разработанную методику оценки прибыльности и рентабельности работы службы (аппарата) управления:

$$1. \text{Пу} = [(\text{Доб} - \text{Роб}) + (\text{Дпр} - \text{Рпр}) + (\text{Дчр} - \text{Рчр})] \times \text{Унз} : 100,$$

где Пу – прибыль от управленческой деятельности организации за определенный период, руб.; Доб, Роб – доходы и расходы от обычных видов деятельности организации, руб.; Дпр, Рпр – прочие доходы и расходы организации, руб.; Дчр, Рчр – чрезвычайные доходы и расходы организации, руб.; Унз – удельный вес управленческих расходов в пределах норматива в структуре всех расходов организации, %;

$$2. \text{Ру} = (\text{Пу} : \text{Зу}) \times 100,$$

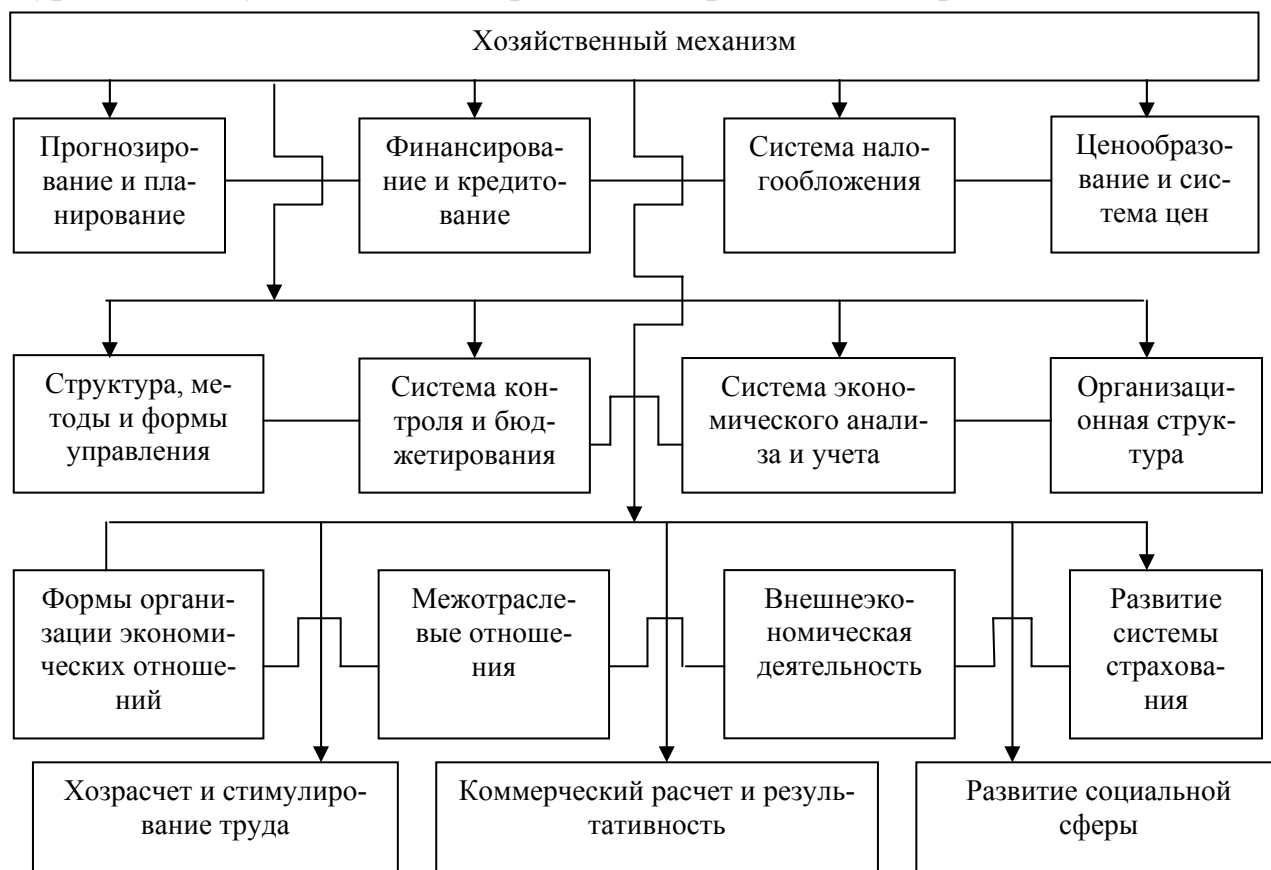
где Ру – рентабельность управленческой деятельности организации за определенный период, %; Зу – сумма затрат на управление организации за определенный период, руб.

Указанные показатели оценки эффективности процесса управления пригодны скорее для качественной оценки, нежели количественной. Они носят несколько субъективный характер, но все же в определенной степени характеризуют качество процесса управления производством в птицеводческих организациях. Предлагаемая методика оценки может быть использована при проектировании процесса управления, при ее осуществлении и уже завершении, а также для определения стимулов и мотивации управленческого труда.

**3. Обоснованы предложения по формированию экономического механизма хозяйствования в системе управления птицеводством.** Система управления птицеводством предполагает использование инновационных форм и методов, которые способствуют принципу максимальной эффективности и достижению на этой основе конечного запланированного экономического результата. Определяющая роль в обеспечении экономической эффективности и социальной результативности отводится действенному использованию экономических методов управления. Система экономических методов управления – это все многообразие экономических рычагов и стимулов, эффективно воздействующих на производство. Совокупность экономических рычагов и стимулов воздействия на производство образует комплексное понятие «экономический механизм хозяйствования». Экономический механизм хозяйствования в системе управления птицеводством, по мнению автора, должен включать следующие элементы: планирование; ценообразование; финансирование; кредитование; материальное стимулирование; коммерческий расчет; хозяйственный расчет; бюджетирование с целью контроля оперативных и тактических планов общего стратегического плана; система налогообложения; система страхования и создания страховых резервов сырья, кормов, товарных запасов в случае неопределенности и рисков; внешнеэкономическая деятельность и др. (рис. 2.).

Исходным требованием разработки системы и элементов экономического механизма должен стать учет действия экономических законов, внутренних и

внешних факторов, структуры, целей и задач управления промышленным птицеводством. В диссертации определены приоритетные мероприятия и направления их решения для создания современного экономического механизма хозяйствования в птицеводческих организациях. Данный механизм позволяет успешно осуществлять реализацию комплекса стратегий в системе управления птицеводством. Одной из основных целей управления птицеводством в Удмуртской Республике является реализация финансовых стратегий.



**Рис.2. Основные элементы экономического хозяйственного механизма птицеводческой организации**

Основанием разработки и реализации этих стратегий должно стать государственное регулирование финансовых рычагов воздействия на эффективность всей системы управления. Из них главным и постоянно действующим рычагом должна стать бюджетная поддержка эффективности производства продукции птицеводства с целью развития государственной продовольственной безопасности. Бюджетная поддержка может быть в виде инвестиционных кредитов, субсидий и субвенций. Важную роль также играют государственные дотации и компенсации затрат с учетом обеспечения рентабельности работы птицеводческих организаций. Рентабельная работа указанных организаций необходима не только для ведения расширенного процесса производства, но и развития зооветеринарных, гигиенических мероприятий по защите птицы от болезней, эпидемий, в том числе от птичьего гриппа. По расчетам автора, для обеспечения принципа самоокупаемости в птицеводстве средний уровень рентабельности от продажи продукции должен быть не менее 15%; самофинанси-

рования – не менее 20 – 25%; самофинансирования и инвестирования деятельности – не менее 30 – 40%. При этом уровень продажной цены для регулирования рынка продукции птицеводства и расчета суммы дотаций (компенсаций) можно определить по формуле:

$$\text{ПЦ} = [C \times (1 + \text{КР})] \times J_{\text{ин}},$$

где  $C$  – средняя себестоимость единицы продукции птицеводства, руб.;  $\text{КР}$  – коэффициент рентабельности, установленной с учетом необходимой доходности продукции птицеводства для данной организации (от 0 до 1);  $J_{\text{ин}}$  – средний индекс инфляции в данном регионе.

Основной путь повышения эффективности производства продукции птицеводства, по мнению автора, все же необходимо искать внутри предприятий путем развития внутренней формы управления производством, выявления и мобилизации внутренних резервов хозяйствующего субъекта. Кроме того, необходимо оптимизировать практическое использование методов управления: экономических, организационных, социально-психологических и административных. Форма управления является способом организации, функционирования и развития системы управления. Форма управления и его содержание должны быть едины, так как не может эффективно функционировать бесформенное содержание управления и его формы, лишенные содержания. В ходе развития содержания управления неизбежен определенный период, но в современных условиях старые формы управления уже перестают соответствовать его изменившемуся быстрыми темпами содержанию и становятся тормозом его дальнейшего не только развития, но и эффективного функционирования. Поэтому объективной необходимостью становится совершенствование не только функций управления, его содержания, но и форм системы менеджмента.

**4. Разработаны рекомендации по совершенствованию управления птицеводством и его информационной базы в условиях внутрихозяйственного расчета.** Внедрение экономических методов управления и социального стимулирования труда работников требует существенного изменения организационной структуры птицеводческих хозяйств и частичной децентрализации их системы управления. Но для частичной децентрализации системы управления производством и внедрения социально-экономических методов управления в птицеводческих организациях необходимо осмысление и понимание указанной смешанной системы управления. Правильное понимание сущности смешанной (централизованной и децентрализованной) системы управления очень важно для определения границ и функций ее использования, а также предмета и объекта познания, разработки организационно-методических аспектов внедрения в практику данной системы. Такое понимание необходимо и для того, чтобы не допустить ошибки при внедрении данной системы, так как эта система может отличаться вариантностью, методическими и техническими аспектами в разных птицеводческих организациях. В диссертации определены условия и разработаны проекты решений по внедрению смешанной системы управления птицеводством. Организация внедрения системы смешанного управления должна осуществляться последовательно, выполняя проектные действия и организационные их решения (табл.3).

Таблица 3

**Организация последовательности действий и осуществления аспектов внедрения системы смешанного управления**

Проектные действия	Организационные решения
1. Зафиксировать текущую ситуацию по управлению в организации.	По функциям управления (прогнозирование, планирование, контроль, организация, регулирование и др.). По функциям деятельности в организации (финансы, производство, маркетинг и т.д.). По иерархии уровней управления (руководитель организации, заместители руководителей организации, руководители структурных подразделений и т.д.). Организовать мониторинг, чтобы понять, кто и что делает в организации и какой информацией для этого пользуется. Для этого необходимо провести всеобщую экспертизу должностей, персонала, подразделений и функций.
2. Необходимо решить центральный вопрос построения системы управления, каким образом будет функционировать смешанное управление на предприятии.	Делегирование полномочий, функций, обязанностей и ответственности всех работников управления, в том числе менеджеров подразделений. Интеграция деятельности менеджеров на основе решения единых целей и задач управления производством.
3. Необходимо решить все вопросы, связанные с взаимодействием всех функций управления.	В части их органического единства при разной ориентированности по целям, срокам, динамике, сопоставимости и пользователям информации по функциям. Регламент работы службы управления должен быть таким, чтобы он удовлетворял менеджмент на всех иерархических уровнях системы управления организационной структуры предприятия.
4. Разработка окончательной модели системы смешанного управления, которая должна в будущем эффективно функционировать на предприятии.	Выделяются объекты и управленческие блоки по функциям и по иерархии уровней управления в организации: а) по горизонтали: экономика, финансы, производство, снабжение, сбыт, маркетинг, качество, персонал и социальные вопросы и делопроизводство и др.; б) по вертикали: руководитель, заместитель руководителя, главные специалисты, руководители структурных подразделений, менеджеры.

В процессе организации внедрения смешанной системы управления производством самое главное - формировать информационные блоки с учетом потребностей информации для выработки управленческих решений. Интегрированный подход к формированию специализированных информационных блоков требует последовательный реинжиниринг предприятия: переход к финансовой и управленческой структуре и выделение центров ответственности; настройка системы аналитических признаков, которая позволяет интерпретировать информацию с заданной глубиной и необходимой детализацией; выработка регламентов обработки и предоставления информации, а также действий всех служб по выполнению контрольно-аналитических и учетных функций; разработка и реализация политики управленческого учета и управления хозяйственно-финансовыми операциями.

Использование в птицеводческих организациях экономических и социальных методов управления производством требует не только децентрализации части системы управления, его функций, но и организации хозрасчетных под-



разделений в хозяйствующих субъектах, которые должны функционировать на принципах самоуправления, самоконтроля, самофинансирования, а в отдельных случаях и на принципе самоинвестирования. При этом хозрасчетное подразделение в птицеводческой организации должно действовать или функционировать как центр финансовой ответственности, т.е. иметь относительную свободу действий по производству продукции птицеводства и отвечать за соблюдение (исполнение) смет (бюджетов) производства продукции и ее продаж внутри предприятия в оценке по внутрихозяйственным расчетным (трансфертным) ценам.

Различные подразделения (центры финансовой ответственности) на предприятии могут различаться по своей «степени свободы», то есть по полномочиям руководителей структурных подразделений в своей оперативной работе и всей деятельности. Так, менеджер производственного цеха при простой организации производства, как правило, имеет право самостоятельно определить величину и структуру удельных затрат по производству продукции, в то время как структура и объем выпуска продукции устанавливается и жестко контролируется центральным аппаратом управления предприятия. Если же цех переводится на внутрихозяйственный расчет, то полномочия руководителя подразделения существенно расширяются. Он получает право в определенных договорных пределах самостоятельно устанавливать объемы производства продукции, а в качестве оценочного показателя цеха уже будет не уровень удельных затрат, а расчетная прибыль, определяемая как разница между маржинальным доходом и постоянными затратами данного подразделения.

Внедрение внутрихозяйственного расчета предполагает организацию коллективных форм труда и его оплаты, исходя из конечных результатов производства продукции, а также учета социально-психологических факторов при формировании бригад (трудовых коллективов). При создании таких хозрасчетных подразделений необходимо четко делегировать им систему ответственностей, прав, обязанностей и других полномочий.

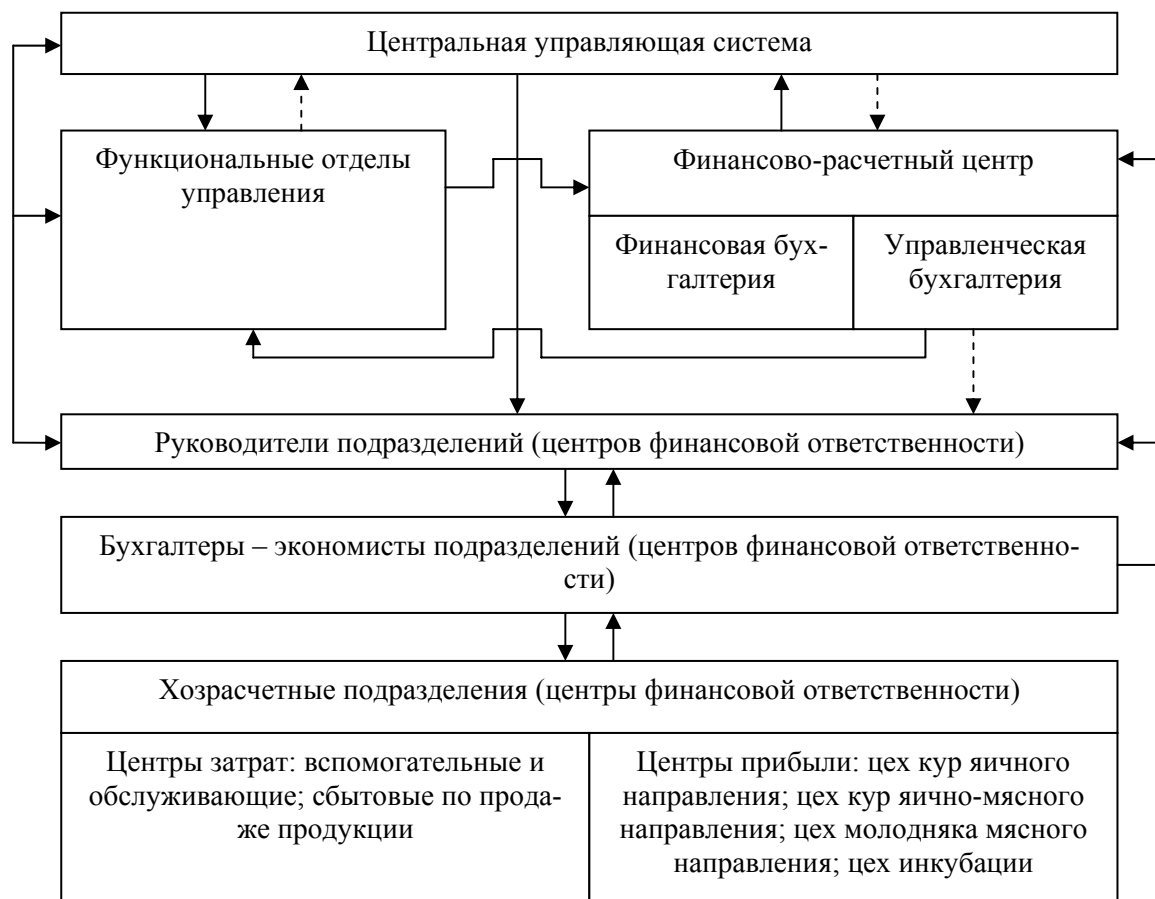
В каждом хозрасчетном подразделении трудовые коллективы должны четко знать бюджеты производства и продажи продукции, систему мотивации и стимулирования их труда за количество и качество произведенной продукции, механизм учета доходов, расходов и расчета конечных производственных результатов подразделения.

При этом каждый работник подразделения должен уметь и быть заинтересован контролировать уровень производственных затрат, чтобы не допустить их необоснованного перерасхода. Заинтересованность всех работников подразделений в улучшении производственных результатов могут стимулировать экономические и социальные методы управления производством. Поэтому для децентрализации системы управления и его функций в хозрасчетные подразделения в каждой организации необходимо провести тщательную подготовительную работу и определить цели и задачи такого децентрализованного управления (рис.3).



**Рис.3. Алгоритм формирования децентрализованной системы управления производством в условиях внутрихозяйственного расчета в птицеводческих организациях**

По критериям уровня полномочий руководителей хозрасчетных подразделений и эффективности их деятельности в птицеводческих организациях могут быть созданы следующие центры финансовой ответственности: а) центр затрат – руководитель и трудовой коллектив подразделения несут ответственность и контролируют свои затраты, доведенные до данного центра хозрасчетным заданием (бюджетом); б) центр прибыли – руководитель и трудовой коллектив подразделения несут ответственность и контролируют свои затраты и прибыльность своей деятельности строго по хозрасчетному заданию (бюджету) (рис.4).

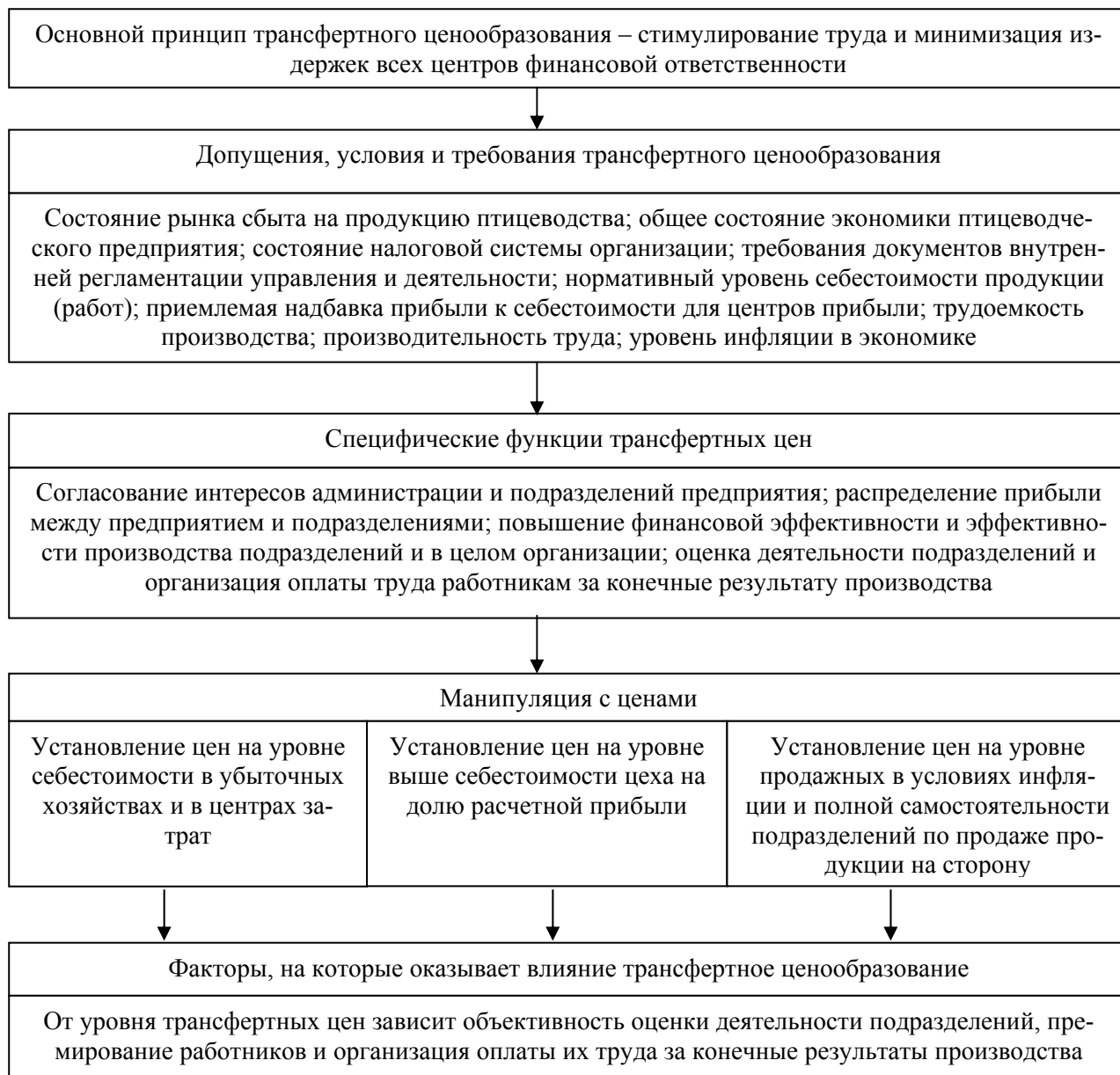


**Рис.4. Модель системы управления и организационных форм подразделений птицеводческого хозяйствующего субъекта**

Основными условиями премирования подразделений должны стать: а) центра затрат: непревышение бюджета подконтрольных затрат; приемлемое выполнение хозрасчетного задания (бюджета); б) центра прибыли: непревышение бюджета подконтрольных затрат; достижение планового объема маржинального дохода и прибыли.

Основными показателями премирования могут быть: а) центра затрат: экономия бюджета подконтрольных затрат; выполнение целевого бюджета (сметы); б) центра прибыли: выполнение бюджета производства продукции при нормативных затратах; получение планового объема и более маржинального дохода и прибыли от производства продукции птицеводства.

Для оценки и анализа деятельности хозрасчетных подразделений важное значение имеет разработка научно обоснованной методики расчета внутрихозяйственных трансфертных цен на единицу продукции и работы центров финансовой ответственности. При этом, по мнению автора, необходимо учитывать следующие принципы, допущения, условия и требования (рис.5).



**Рис.5. Принципы и факторы разработки трансфертных цен на продукцию птицеводства**

Исходя из приведенных выше целей, принципов, условий и факторов разработки трансфертных цен, их можно определять по следующим формулам:

а) трансфертная цена для оценки деятельности центра затрат:

$$Ц_{тз} = Н_{цсз} + П_з,$$

где  $Ц_{тз}$  - трансфертная цена единицы работ, услуг центра затрат, руб.;

$Н_{цсз}$  - нормативная цеховая (бригадная) себестоимость единицы работ, услуг центра затрат, руб.;

$П_з$  - доля постоянных расходов организации в расчете на единицу работ, услуг, приходящихся по расчету на данный центр затрат, руб.;

б) трансфертная цена для оценки деятельности центра прибыли:

$$Ц_{тп} = Н_{цсп} + П_{з} + Д_{п},$$

- где  $Ц_{тп}$  - трансфертная цена единицы продукции центра прибыли, руб.;
- $Н_{цсп}$  - нормативная цеховая (бригадная) себестоимость единицы продукции центра прибыли, руб.;
- $Д_{п}$  - доля предполагаемой к получению прибыли от продажи единицы продукции, приходящейся по расчету (договору) на данный центр прибыли, руб.

На основании указанных трансфертных цен можно систематически контролировать и оценивать окупаемость затрат подразделений организации птицеводства продукцией (работами, услугами) и прибыльность деятельности данного центра ответственности. Кроме того, такая оценка деятельности подразделений позволит учесть вклад каждого конкретного подразделения в целом по организации по стратегии развития ее деятельности. Для оценки и анализа валовое производство продукции (работ, услуг) подразделения оценивается по внутрихозяйственным трансфертным ценам. Путем вычитания из данной суммы переменных затрат подразделения определяется маржинальный доход центра прибыли и сумма возмещения постоянных затрат центра затрат. Если из маржинального дохода центра прибыли отнять постоянные затраты данного центра, то получим прибыль данного подразделения (табл.4).

Таблица 3.4

**Расчет маржинального дохода и прибыли подразделения  
птицефабрики «Ижевская»**

Показатели	Симво- лы	Цех яичного направления продукция – яйцо
1. Объем выпуска, тыс.шт.	Q	500
2. Валовая продукция, тыс.руб.	ВП	750
3. Переменные затраты подразделения, тыс.руб.	Пез	600
4. Маржинальный доход подразделения (стр.2 – стр.3), тыс.руб.	МД	150
5. Постоянные затраты подразделения, тыс.руб.	Пз	100
6. Прибыль подразделения (стр.4 – стр.5), тыс.руб.	П	50
7. Маржинальный доход на единицу продукции (на тыс.шт.яиц) (стр.4 : стр.1), руб.	$\frac{МД}{Q}$	300
8. Норма маржинального дохода (стр.4 : стр3)	$\frac{МД}{Пез}$	0,25

По данным таблицы можно рассчитать:

- а) точку безубыточности в стоимостном выражении:

$$T_1 = Пз : (МД : Пез) = 100 : 0,25 = 400 \text{ тыс.руб.};$$

- б) точку безубыточности в натуральном выражении:

$$T_2 = T_1 : (ВП : Q) = 400 : 1,5 = 267 \text{ тыс.шт.яиц.}$$

Далее можно рассчитать маржинальный запас прочности ( $М_{пз}$ ), показывающий превышение фактической выручки от реализации продукции над пороговой, обеспечивающей безубыточность реализации:

$$М_{пз} = (ВП - T_1) : ВП \times 100 = (750 - 400) : 750 \times 100 = 46,7\%.$$

Данный показатель отражает то, что если в силу изменений внутренней и внешней среды валовая продукция подразделения сократится менее, чем на 46,7%, то подразделение будет получать прибыль, а если более, чем на 46,7% - окажется в убытке. Для безубыточной реализации цена (Цтп) должна быть не менее 800 руб. за 1 000 шт. яиц:  $Ц_{тп} = T_1 : Q = 400 : 500 = 0,80$  тыс.руб.

Для управления прибылью подразделения необходимо также определять и анализировать производственный леверидж. С его помощью можно прогнозировать изменение прибыли подразделения по отношению к темпам изменения валовой продукции подразделения:

$$Э_{пл} = (МД : П) = (Пз + П) : П = 1 + (Пз : П) = 100 : 50 = 2,0.$$

Это означает, что при снижении валовой продукции подразделения на 1%, прибыль подразделения сократится на 2%, а при снижении валовой продукции на 46,7% - достигается порог рентабельности, т.е. прибыль подразделения станет нулевой. Производственный леверидж является показателем, помогающим менеджерам выбрать оптимальную стратегию центра прибыли в управлении затратами и прибылью. Величина производственного левериджа может изменяться под влиянием цены и объема выпуска (продаж); переменных и постоянных затрат, комбинации любых перечисленных факторов.

Современная практика управления производством определяет новые требования к информационной системе об издержках производства и выпуске продукции. Поэтому в диссертации подробно исследованы вопросы совершенствования управленческого учета в птицеводстве. Разработаны рекомендации по определению объектов учета и планирования затрат; организации аналитического и синтетического учета посредством сочетания методов производственного учета затрат с системой «директ – костинг»; классификации и построению обоснованной номенклатуры учета и планирования затрат; формированию себестоимости и внутренней управленческой отчетности для принятия решений.

### **По теме диссертации опубликованы следующие работы:**

1. Злобина О.О. Оценка эффективности развития отрасли птицеводства в Удмуртской Республике // Бухгалтерский учет и аудит в системе экономических методов управления: Материалы Всероссийской научно-производственной конференции, посвященной 20-летию кафедры бухгалтерского учета и аудита ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия». – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА», 2006. - Т.2. - 0,6п.л.
2. Злобина О.О. Децентрализация системы управления производством в птицеводческих организациях // Социально-экономические и технические системы. – Набережные Челны: Издательство Камская государственная инженерно-экономическая академия: <http://kampi.ru/sets>, 2006. - №6. – 0,27 п.л.
3. Злобина О.О. Совершенствование экономического механизма хозяйствования в системе управления птицеводством // Социально-экономические и технические системы. – Набережные Челны: Издательство Камская государ-

ственная инженерно-экономическая академия: [http: // kampi.ru/sets](http://kampi.ru/sets), 2006. - №6. – 0,20 п.л.

4. Злобина О.О., Алборов Р.А., Собин И.Н. Организационно-информационные и оценочные аспекты стратегического хозяйственного механизма в системе стратегического управления сельским хозяйством // Вестник ИжГСХА. - 2004. - №3. - 0,4 п.л. (автор.0,3 п.л.).
5. Злобина О.О., Кудрявцева Н.В., Ваниев И.Р. Методологические аспекты стратегического управления развитием сельского хозяйства // Наука Удмуртии. – 2005. - № 7. - 0,5 п.л. (автор. 0,3 п.л.).
6. Злобина О.О., Кудрявцева Н.В., Ваниев И.Р. Критерии и показатели контроля и анализа экономической эффективности в управлении сельскохозяйственным производством // Наука Удмуртии. – 2006. - № 1. - 0,6 п.л. (автор.0,4 п.л.).
7. Злобина О.О., Кудрявцева Н.В., Ваниев И.Р. Экономическое содержание эффективности производства как объекта стратегического анализа и управления // Наука Удмуртии. – 2005. - № 4. - 0,4 п.л. (автор.0,2 п.л.).
8. Злобина О.О., Кудрявцева Н.В., Котлячков О.В. Учет издержек производства по местам возникновения для принятия управленческих решений // Современные проблемы аграрной науки и пути их решения: Материалы Всероссийской научно – практической конференции, 15 – 18 февраля 2005г. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА», 2005. – Т.1. - 0,2 п.л. (автор.0,1 п.л.).
9. Злобина О.О. Мобилизация внутренних резервов эффективного ведения сельскохозяйственного производства // Молодые ученые в XXI веке: Материалы Всероссийской научно - практической конференции молодых ученых и специалистов, 16-17 ноября 2004г. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА», 2005. – Т.1. - 0,2 п.л.